

การดำเนินงาน เร่งรัดเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล กรณีผู้ป่วยนอก สิทธิเบิกจ่ายตรง สวัสดิการรักษายาพยาบาลข้าราชการ



นพ.ชาญวิทย์ ชัยสุริยะพันธ์
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รพ.ชลบุรี
26 มีนาคม 2561

OUTLINES

- การดำเนินงานเร่งรัดเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอก สิทธิเบิกจ่ายตรง สวัสดิการรักษพยาบาลข้าราชการ
 - ข้อเท็จจริง การเรียกเก็บเบิกจ่ายตรงสิทธิเบิกจ่ายตรง สวัสดิการรักษพยาบาลข้าราชการ
 - รวบรวมข้อมูล
 - จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ
 - ศึกษาระบบ / รวบรวมปัญหา
 - วางแผนจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา
 - แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บอย่างต่อเนื่อง



ข้อเท็จจริง

- รพ.ชลบุรี มีสถานะค้างการเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอกสิทธิเบิกจ่ายตรง สวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ สะสมมากกว่า 5 ปี เป็นจำนวนเงิน 272 ล้านบาท (ณ ถึงเดือนกรกฎาคม 2560)
- เกิดจากการปรับปรุงระบบงานต่างๆ รวมถึงปริมาณงานที่มาก(เฉลี่ย 400 รายต่อวัน และมีวงเงิน เกือบ 30 ล้านบาทต่อเดือน) การรวบรวมข้อมูล ไม่ครบถ้วนหรือผิดเงื่อนไขของข้อมูลในการนำส่งเรียกเก็บ
- ได้มีการดำเนินการแก้ไขไปตามขั้นตอนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเด็ดขาด เกิดการสะสมค้างเรียกเก็บเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ



รวบรวมข้อมูล

ข้อมูลการเรียกเก็บผู้ป่วยเบิกจ่ายตรงOPD แยกรายปี (บัญชี)

ปีงบประมาณ	ตั้งหนี้เรียกเก็บ	เก็บได้(บาท)	คงเหลือ(บาท)	%
2556	307,450,359.25	251,034,074	56,416,285.25	18.35
2557	244,488,379	217,716,811	26,771,568	10.95
2558	220,817,031	212,655,037	8,161,994	3.70
2559	232,362,263	139,746,463	92,615,900	39.86
2560(ถึง กค.60)	259,791,731.75	171,605,844.25	88,118,887.50	33.94
รวม	1,264,909,764.00	992,758,229	272,151,535	

ตัวเลขของบัญชี ตรงกับที่ผู้ตรวจสอบบัญชีเขต6 นำมายืนยันกัน



จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ

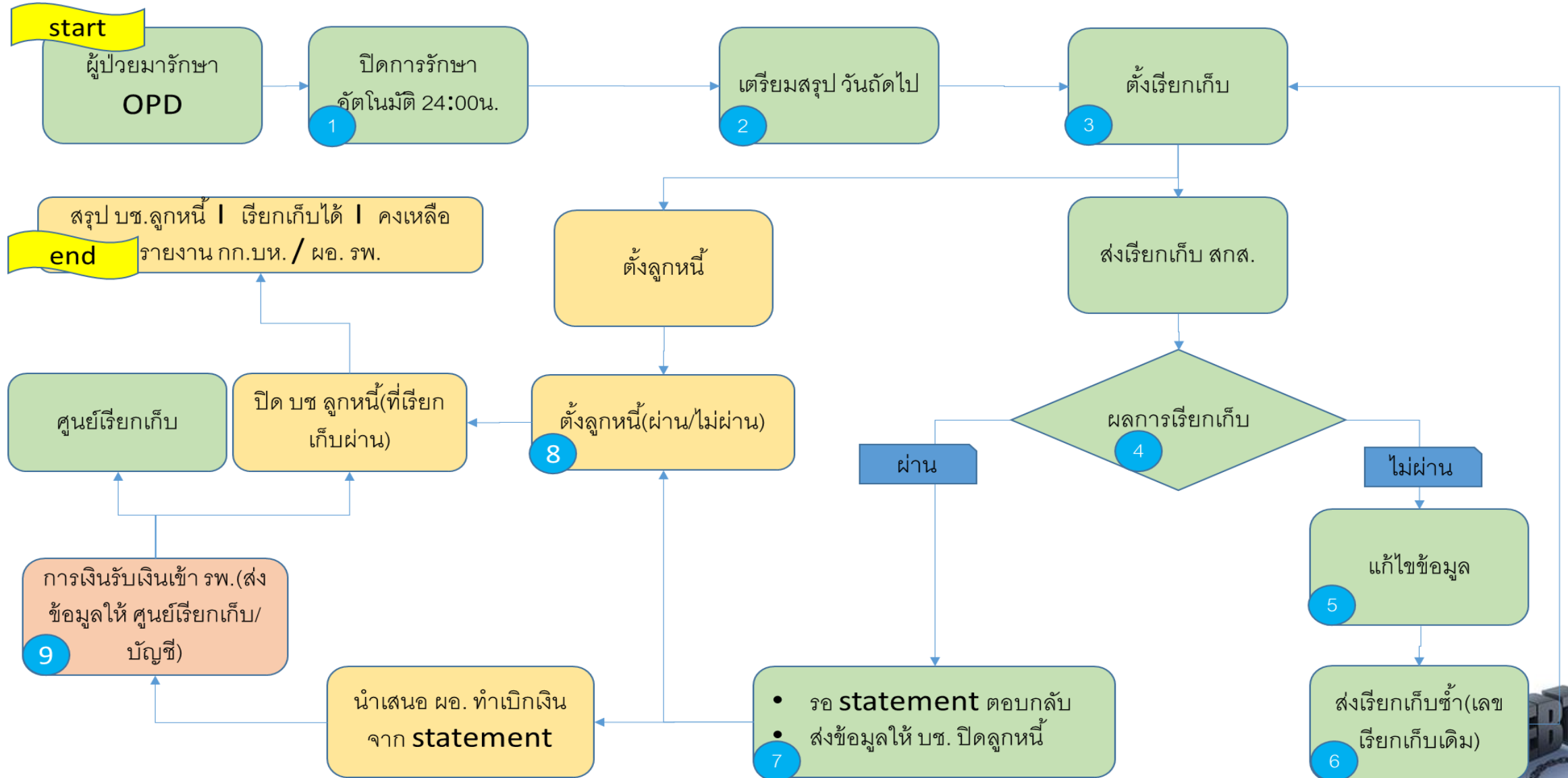
จัดตั้งทีมเฉพาะกิจเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอกสิทธิเบิกจ่ายตรง



- รวบรวมปัญหาที่มี จัดลำดับปัญหา
 - จำนวนมากน้อย
 - ยอดเรียกเก็บมากน้อย
 - การแก้ไขง่ายยาก
- ออกแบบการแก้ปัญหาของแต่ละข้อผิดพลาด
- ต้องมีสิทธิในการเข้าถึง หรือร้องขอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- ต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สรุปความคืบหน้าของผลการแก้ไขทุกสัปดาห์
- Report ผอ. รพ. ทุก 2 week



ศึกษาระบบ/รวบรวมปัญหา



สรุป ภาพรวมของปัญหาที่พบ

- การปิดการรักษาอัตโนมัติของ VN ผู้ป่วย OPD ที่ 24:00 น.อาจมีปัญหาในการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ต้น
- การทำเรียกเก็บที่ล่าช้าทำให้เกิดความล่าช้าของระบบ ความยุ่งยากในการแก้ไขข้อผิดพลาด
- การแก้ไขข้อผิดพลาดที่ล่าช้าและสะสม.....ทำให้ปัญหาแก้ไขยากมากขึ้น หรือแก้ไขไม่ได้เลย
- งานที่สะสมทำให้การเรียกเก็บมีจุดผิดพลาดตกหล่นในรายละเอียดของข้อมูล และการแก้ปัญหาหลายจุด เรียกเก็บไม่ผ่าน
- หน่วยงานไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำเดิมทำให้บางปัญหาแก้ไขไม่จบสิ้นหรือไม่ลดลง
- การลบข้อมูลเรียกเก็บจากฐานข้อมูลจริงในระบบ HIS ในช่วง1-2 ปีก่อน(ก่อนเม.ย.60)ทำให้ปัญหาการตั้งและปิดบัญชีลูกหนี้ที่ผ่านมา ไม่สามารถทำได้ถูกต้อง
- การส่งต่อข้อมูลระหว่างศูนย์เรียกเก็บและงานบัญชี ไม่ประสานกัน ส่งต่อข้อมูลไม่ครบถ้วน.....ทำให้งานออกมายุ่งยากซับซ้อน เสียเวลาและผิดพลาดมากมาย
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล บข ลูกหนี้เบิกจ่ายตรง OPDนำอ้างอิงต่อไปได้ยาก
- สรุปสถานะทางการเงินรพ.ไม่ถูกต้อง
- 7 รพ. ไม่ได้รับเงินที่ควรได้เหมาะสมกับเวลา



**ปัญหา
การเรียกเก็บ
เบิกจ่ายตรง
ผู้ป่วยนอก
ขาดประสิทธิภาพ**



ผลลัพธ์
รพ.ได้รับเงินค่ารักษาพยาบาล
ไม่ครบและล่าช้า มีความเสี่ยง
สูญเสียรายได้กว่า 200ลบ.

Man

Management

Environment

Material

Machine

จนท.ขาดความต่อเนื่องในการเรียกเก็บ

ผู้บริหาร/จนท.ขาดความรู้/ ระเบียบการ
เรียกเก็บเบิกจ่ายตรง และupdate

จนท.บางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียกเก็บไม่ได้
บันทึกหรือทำงานในระบบe-phiss

จนท.ขาดทักษะในการ
อนุมัติสิทธิ

จนท.ขาดความแม่นยำ และ
ความเข้าใจในขั้นตอนการขึ้น
ทะเบียนเบิกจ่ายตรง

กลไก M/E ไม่ชัดเจน

การมอบหมายผู้ควบคุมกำกับ
การเรียกเก็บในภาพรวมไม่ชัดเจน

กลไกการประสานระหว่างหน่วยงาน
ไม่ต่อเนื่องและไม่ชัดเจน

ความไว ของWarning sign
ที่มีในระบบ ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

กลไกและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการ
ให้บริการและเรียกเก็บเบิกจ่ายตรง
ไม่ชัดเจน และไม่ถูกต้อง มาอย่างต่อเนื่อง

ขาดกลไกเชื่อมและสร้าง
บรรยากาศการทำงานเป็นทีม

ข้อมูลในระบบe-phiss มีการบันทึกไม่ถูกต้อง
และเป็นอุปสรรคต่อ ปสภ.การเรียกเก็บ มาเป็น
เวลานานอย่างต่อเนื่อง user ไม่ทราบปัญหา

ฐานข้อมูลผู้มีสิทธิเบิกจ่ายตรง รพ.ชลบุรี
ที่ส่งให้ สกส.ไม่ถูกต้อง

ข้อมูลในระบบe-phiss ที่เกี่ยวข้องกับการเรียกเก็บ
ไม่ได้รับการแก้ไขให้ถูกต้องตามเกณฑ์ของ
กรมบัญชีกลาง และให้เป็นปัจจุบัน

บริการOPD เบิกจ่ายตรง
400 รายต่อวัน

ไม่มี center จัดเก็บระเบียบ หลักเกณฑ์
การเบิกจ่าย จากกรมบัญชีกลาง

ความเสถียรของสัญญาณ
internet ที่ใช้รับ-ส่งข้อมูล

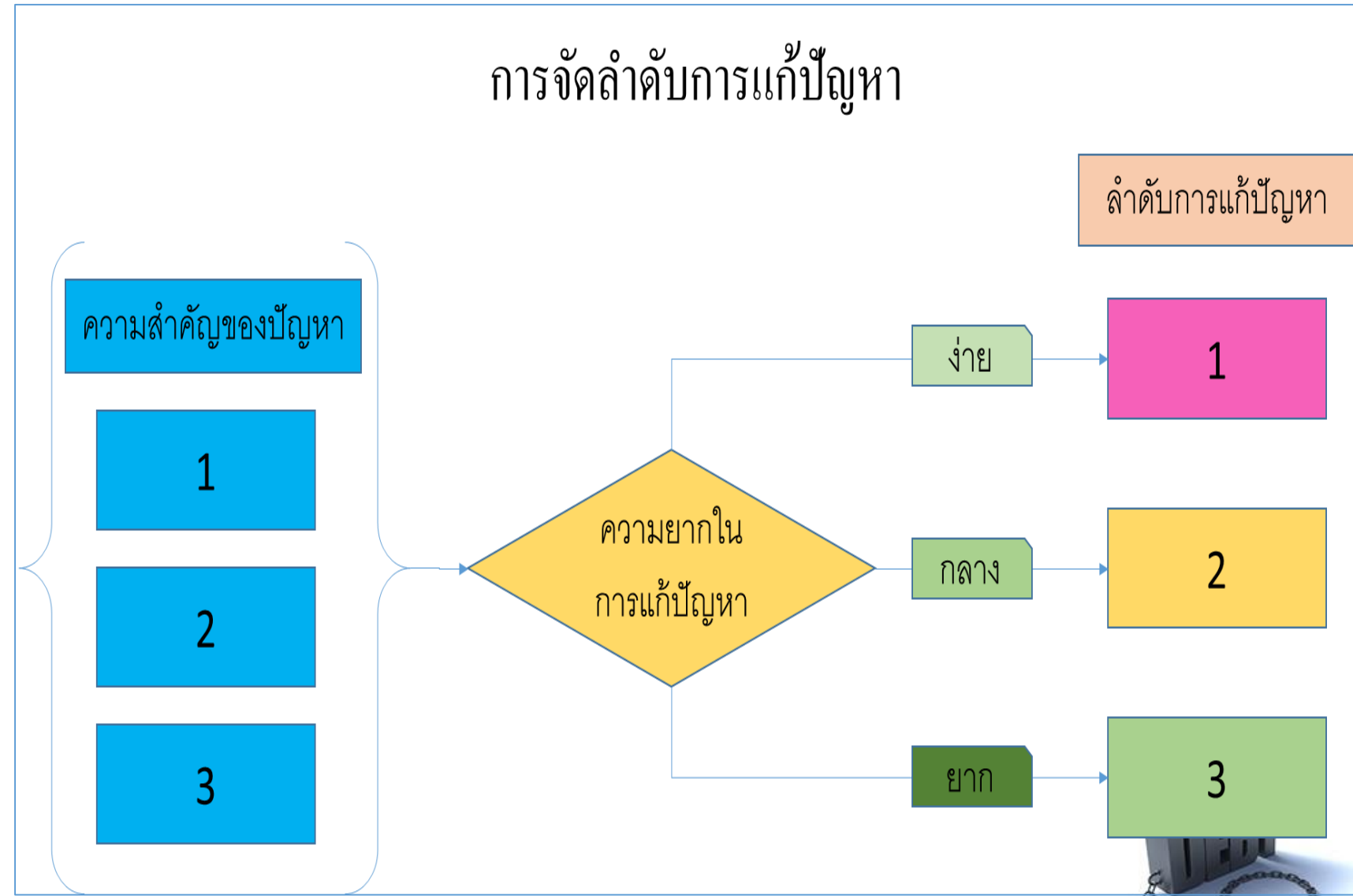
การออกแบบวิธีรับ-ส่งข้อมูลเรียกเก็บของ
กรมบัญชีกลาง ผ่านoutbook เป็น
ข้อจำกัดในการติดตามภายในองค์กร



วางแผนจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา

ปัจจัยที่นำมาประเมิน
ความสำคัญในการจัดลำดับ

- จำนวนครั้งของปัญหา
- จำนวนเงินของปัญหา
- ความยากง่ายในการ
แก้ปัญหา



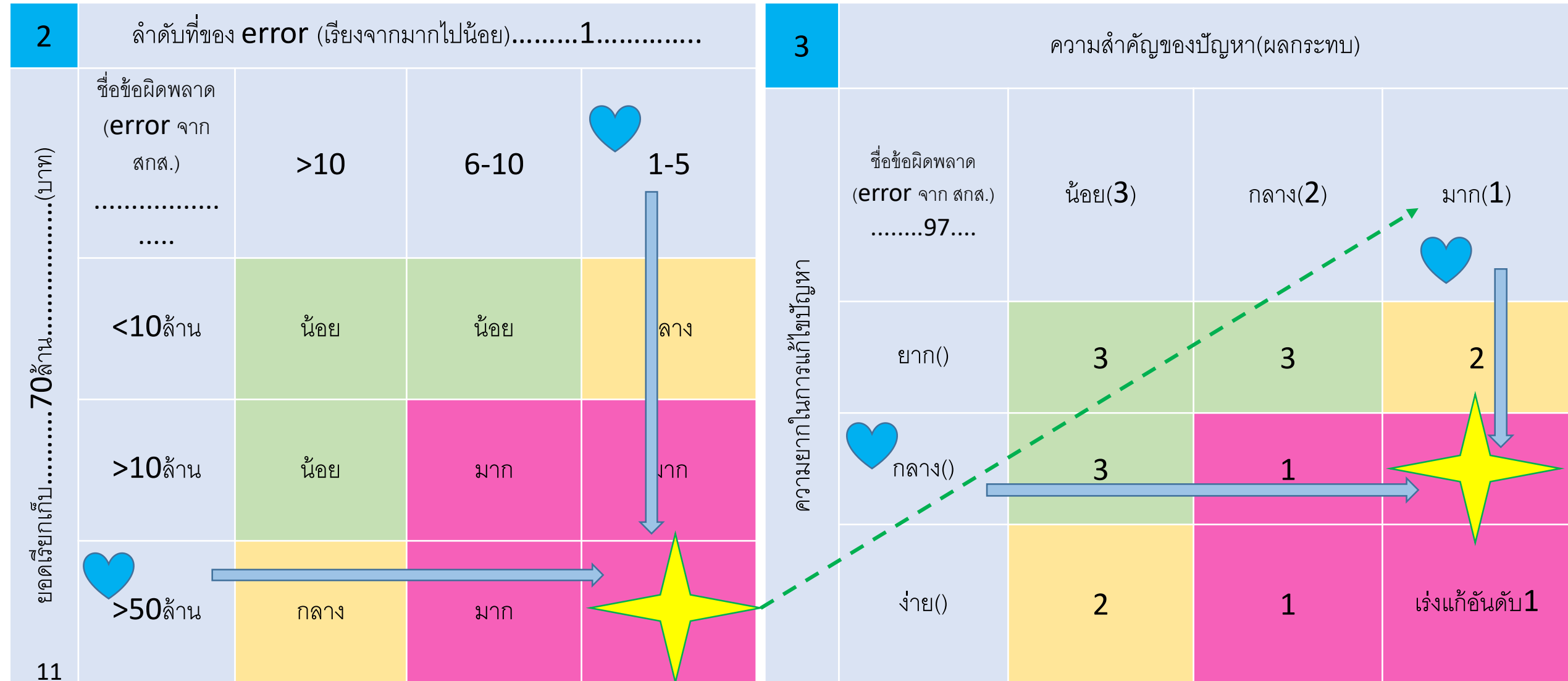
สรุปการจัดลำดับความสำคัญ

Error Code	ชื่อข้อผิดพลาด (error จาก สกส.)	จำนวน record	ยอดเงินเรียกเก็บ(บาท)	ลำดับความสำคัญ
12	InvNo ซ้ำ	26,811	47,552,940	มาก
9L	ระบุนรหัส TMT ในฟิลด์ Drug ID ของ DispensedItems และระบุนใน Drug catalog แต่ระบุนไม่ตรงกัน	6,216	25,562,775	มาก
53	DTTran อยู่นอกช่วงมีสิทธิเบิก	2,906	6,495,897	น้อย
55	มีการส่งเบิกค่ารักษา ซ้ำซ้อนใน รพ.เดียวกัน (ส่งเบิกต่างวันกัน)	1,662	824,397	น้อย
97	ยอดเบิกยาใน Billtran ไม่เท่ากับ Dispensing	1,525	5,707,297	น้อย
22	HN ไม่อยู่ในทะเบียนผู้มีสิทธิ	512	2,150,685	น้อย
57	ส่งเบิกค่ารักษา ซ้ำซ้อนกับการเบิกเหมาจ่ายค่าฟอกไต(HD) หรือ เบิกยาEPO ทั้งที่ผู้ป่วยมิได้ฟอกไตที่ รพ.ท่าน	372	3,117,612	น้อย
9A	เลข ว.แพทย์ไม่ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนด	147	433,978	น้อย
95	ใน BillTran มีการเบิกค่ายา แต่ขาดข้อมูลยาใน BillDisp	134	250,587	น้อย
54	DTTran อยู่นอกช่วงการอนุมัติขอใช้ยาควบคุมเฉพาะ (OCPA/RDPA/DDPA)	75	205,587	น้อย
73	มีการเบิกค่ารักษาอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการรักษา/ยอดติดลบ	61	38,614	น้อย
9G	Pid ในข้อมูลยาไม่ตรงกับ Pid ในทะเบียนผู้ป่วย (Pid : เลขประจำตัวประชาชน)	51	111,674	น้อย
9N	ไม่ระบุนรหัส TMT ทั้งในฟิลด์ Drug ID ของ DispensedItems และ ใน Drug Catalog	36	17,479	น้อย
99	ไม่พบรหัสยาในรายการยาที่ รพ.แจ้งไว้	8	51,967	น้อย
72	มีการเบิกค่าห้องเกินอัตราที่กำหนด(100 บาท/วัน)	7	292,134	น้อย
7C	เบิกค่าบริการผู้ป่วยนอก 50 บาทในผู้ป่วยที่มีการนัดมาทำหัตถการ	7	1,950	น้อย
69	หมวดค่าบริการทางการแพทย์พยาบาลสูงผิดปกติ	2	77,007	น้อย
91	Dispense ID ใน Dispensing link ไม่ได้กับ DispensedItems / จำนวนไม่เท่ากับ Items Count ที่ระบุน	2	747	น้อย
รวม		40,534	92,893,327	



วางแผนจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา

ตัวอย่าง error : 97

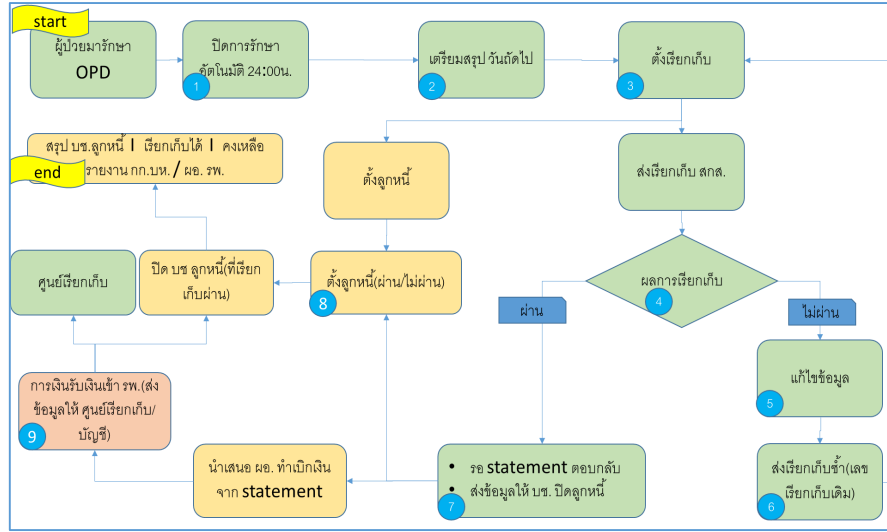


สรุปขั้นตอน

1 จัดตั้งคณะทำงานทีมเฉพาะกิจ

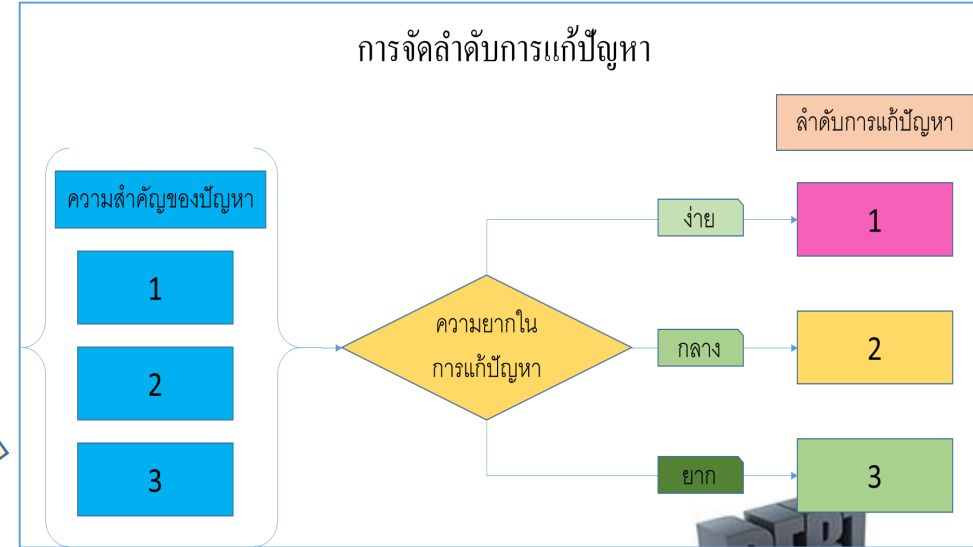


2 สรุปขั้นตอนงานเรียกเก็บและค้นหาปัญหาเชิงลึก



3 การจัดลำดับการแก้ปัญหา

การดำเนินการแก้ไขปัญหา



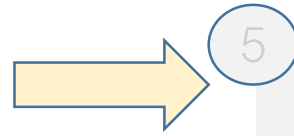
4 ออกแบบการแก้ปัญหาของแต่ละข้อผิดพลาดอย่างละเอียด และนำไปทำได้จริง

- ต้องมีสิทธิในการเข้าถึง หรือร้องขอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- ต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สรุปความคืบหน้าของผลการแก้ไขทุกสัปดาห์



4

ออกแบบการแก้ปัญหาของแต่ละข้อผิดพลาดอย่างละเอียด



แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บอย่างต่อเนื่อง

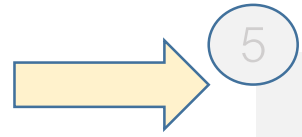
ข้อสรุปการออกแบบและแก้ไขปัญหา error code เกี่ยวกับการเรียกเก็บบริการผู้ป่วยนอก เบิกจ่ายตรง สวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ
 ที่ทีมเฉพาะกิจดำเนินการช่วง เดือนกันยายน – ธันวาคม ๒๕๖๐

Error Code	ชื่อข้อผิดพลาด (error code จาก สกส.)	สิ่งที่ตรวจพบ	ส่วนที่ดำเนินการแก้ไข	ข้อเสนอ
12	InvNo ซ้ำ	จากการดึงข้อมูลการให้บริการทั้งปี ตั้งแต่ปี 2554 - 2559 ส่งไป สกส ตรวจสอบใหม่ พบ invoice number จำนวน 4 แสน record เป็นเงิน 1+พัน ลบ.	ตรวจสอบการได้รับเงินจาก สกส แล้ว หรือไม่ โดยการนำ STM ที่มีและหาได้ มาชน Inv. Number กับ ข้อมูลตอบรับที่ติด C12 พบว่า ข้อมูล STM มีจำนวน 89 file 2 แสน records พบที่ตรงกันประมาณ 1 แสน records	กำหนดมาตรการให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยเรียกเก็บ การเงิน บัญชี บันทึกข้อมูลในระบบ e-phiss ซึ่งเป็นระบบ computer ของรพ. ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลทั้งกระบวนการอยู่ในระบบและสามารถทวนสอบกลับได้ตลอดเวลา
22	HN ไม่อยู่ในทะเบียนผู้มีสิทธิ	1) HN คนไข้ 1 ราย มีมากกว่า 1 HN และลงทะเบียนใช้สิทธิใน HN ที่ไม่ได้สแกนนิ้ว ไม่ตรงกับฐานข้อมูลใน สกส. 2) การบันทึกข้อมูล HN ในโปรแกรม CSCD ของ สกส. ไม่ตรงกับฐานข้อมูลใน e-phiss 3) มีการปรับเปลี่ยนโปรแกรมลงทะเบียนใหม่ จึงมีการปรับเปลี่ยนการเรียกเก็บใหม่ จากการดึง HN 7 หลัก เป็น 9 หลัก	1) รวบรวม HN ที่ผิดและไม่ตรงตามเกณฑ์ ของ สกส. 2) แก้ไขในระบบ e-phiss ของรพ. ให้ตรงกับข้อมูลทะเบียน ของ สกส. 3) ส่งข้อมูลที่แก้ไขแล้วไปให้ สกส. ตรวจสอบ เพื่อปลดล็อคสิทธิในระบบกลาง 4) ส่งข้อมูลการให้บริการของเดิม ที่ถูกปฏิเสธการจ่าย ไป เรียกเก็บใหม่	1) HN จะต้องเป็นรูปแบบหลัก 2) HN ใน ephiss กับในฐานข้อมูลที่ส่ง สกส. ต้องตรงกัน 3) ยึดเลข ID และ วดป เกิด 4) ป้องกัน human error 5) เตรียมระบบรองรับการใช้ smart card



4

ออกแบบการแก้ปัญหาของแต่ละข้อผิดพลาดอย่างละเอียด



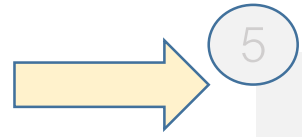
แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บอย่างต่อเนื่อง

Error Code	ชื่อข้อผิดพลาด (error code จาก สกส.)	สิ่งที่ตรวจพบ	ส่วนที่ดำเนินการแก้ไข	ข้อเสนอ
53	DTTran อยู่นอกช่วงมีสิทธิเบิก	<ol style="list-style-type: none"> 1) เลขHNที่ส่งเบิก ไม่ตรงกับ HNในฐานข้อมูลเบิกจ่ายตรง 2) เลข 13 หลัก ไม่ถูกต้อง ไม่ตรงกับข้อมูลในฐาน 3) รพ.ให้ผป.ใช้บริการ ก่อนมีสิทธิ 4) ผป.มีสิทธิปกส.แต่รพ.อนุมัติสิทธิเป็นเบิกจ่ายตรง 5) ผป.หมดสิทธิเบิกจ่ายตรงแล้ว ณ วันที่มาใช้บริการ แต่รพ.ยังอนุมัติสิทธิให้ใช้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ส่งรายละเอียดข้อมูลที่ติดC53 ให้ สกส. ตรวจสอบซ้ำและแก้ไขเบื้องต้น พร้อมคำแนะนำ 2) แก้ไขข้อมูล HN, เลข ID ให้ถูกต้อง ตรงกับในฐานข้อมูล ตามคำแนะนำของ สกส. 3) ส่งข้อมูลไปเรียกเก็บใหม่ 4) ติดตาม ผู้ใช้บริการ มาชำระเงิน กรณีที่ใช้ไม่ตรงตามสิทธิ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ตรวจสอบสิทธิก่อนใช้บริการให้ชัดเจน 2) เรียกเก็บให้เป็นreal time 3) ให้เฝ้าระวังช่วงรอยต่อ เดือน กย - ตค , เด็กที่อายุ ครบ20ปีบริบูรณ์
57	ส่งเบิกค่ารักษาฯ ชำ้ซ้อนกับการเบิกเหมาจ่ายค่าฟอกไต(HD) หรือเบิกยา EPO ทั้งที่ผู้ป่วยมิได้ฟอกไตที่ รพ.ท่าน	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีการเบิกค่าบริการกรณีไตวายเรื้อรัง ไม่ถูกต้อง ในโปรแกรมตามเกณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด กล่าวคือ <ul style="list-style-type: none"> - ค่าล้างไต 2000 บาท ค่ายาEPO ต้องเบิกจากโปรแกรม HD - ค่ายาอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการล้างไต ต้องเบิกจากโปรแกรม CSCD แต่ รพ.ชลบุรี ห้องไตเทียมก็เบิกค่าล้างไต ยา EPO จากโปรแกรม HDขณะเดียวกันศูนย์ประกันก็ตั้งค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทั้งค่าล้างไต ค่ายาEPO และค่ายารักษาโรคอื่นๆ ในครั้งเดียวกัน เบิกจากโปรแกรม CSCD ชำ้ 2) มีการสั่งจ่ายยา EPO ในผู้ป่วยโรคอื่นที่ไม่ใช่ CKD และไม่มีอาการส่งหลักฐาน เหตุผลความ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ประสานขอแนวทางการแก้ไข จาก สกส. และ สกส.ได้ส่งแบบฟอร์มแสดงเหตุการณ์ใช้ยา EPOมาให้ 2) กรองข้อมูลผู้มีสิทธิเบิกจ่ายตรง และเบิกยาEPO จากในระบบe-phis ตั้งแต่ปี 2555 – ปัจจุบัน 3) ตรวจสอบและจัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มการให้ยา epo ของ สกส. ส่งไปให้ สกส.ตรวจสอบ 4) ส่งข้อมูลเรียกเก็บค่ารักษาไป สกส.อีกครั้ง ภายหลังได้รับการตอบรับ 	<p>ทบทวนและปรับขั้นตอนการให้บริการล้างไตและรายที่ใช้ยาEPO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เพิ่มรหัส กรณีเบิกจ่ายตรง ล้างไต 2) เมื่อผู้ป่วยล้างไต มายื่นเอกสารลงทะเบียนให้ลงทะเบียน และออกใบสั่งยา เป็น 2 สิทธิ คือ 1) เบิกจ่ายตรง 2) เบิกจ่ายตรง ล้างไต 3) กรณี ผป.ล้างไต อย่างเดียว ให้บันทึกค่าล้างไต และค่ายาEPO ในใบสั่งยา ที่เป็นสิทธิ “เบิกจ่ายตรง ล้างไต” 4) กรณี ผป.ล้างไต และแพทย์สั่งยาอื่นๆ ร่วมด้วย ให้บันทึกในใบสั่งยา ที่เป็นสิทธิ “เบิกจ่ายตรง” 5) จนท.บันทึกข้อมูลของการเงินแยก



4

ออกแบบการแก้ปัญหาของแต่ละข้อผิดพลาดอย่างละเอียด



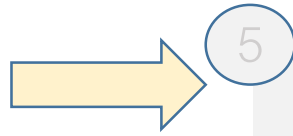
แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บอย่างต่อเนื่อง

Error Code	ชื่อข้อผิดพลาด (error code จาก สกส.)	สิ่งที่ตรวจพบ	ส่วนที่ดำเนินการแก้ไข	ข้อเสนอ
		จำเป็นต้องใช้ยา EPO ที่ไม่เป็นไปตามแนวทาง กำกับการใช้ยา 3) ผู้มีสิทธิที่เป็นโรคไตวายระยะสุดท้าย และ ต้องใช้ยาEPO มาเบิกยาที่รพ.ชลบุรี แต่ไปล้างไตที่ หน่วยบริการภาคเอกชน ไม่ได้จัดทำ เอกสารเหตุผลความจำเป็นใช้ยา 4) ที่ผ่านมา รพ.ชลบุรี ไม่ได้ทำทะเบียนคุม และเหตุการณ์การใช้ยา		ค่าใช้จ่าย รายคน รายวัน ก่อนปิดบัญชี 6) จัดทำระบบ pre – authorized ทะเบียน ยาEPO ที่มีการใช้ครั้งแรกทุกรายทุกกรณี 7) ส่งข้อมูลเหตุการณ์การใช้ยา ไปให้ สกส. ประกอบการเบิกครั้งแรก
72	มีการเบิกค่าห้องเกินอัตราที่กำหนด (100 บาท/วัน)	1) มีการบันทึกค่าห้อง(สังเกตอาการ) 100 บาท/วัน ซ้ำมากกว่า 1ครั้งต่อการใช้บริการ 2) มีการkey ค่าห้อง(สังเกตอาการ) เอง เกิน 100 บาท/วัน	แก้ไขอัตราที่เกินจากระเบียบของกรมบัญชีกลาง และเรียกเก็บใหม่	1) กำหนดแนวการบันทึกค่ารักษา 2) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3) lockไม่ให้keyเกิน หรือkeyซ้ำแต่ต้นทาง
73	มีการเบิกค่ารักษาอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการรักษา/ยอดติดลบ	จากการตรวจสอบพบสาเหตุส่วนใหญ่ จากมีการกำหนดค่าบริการอยู่ผิดหมวด ตามที่ กรมบัญชีกลางกำหนด จึงถูกปฏิเสธการจ่าย เช่น 62211 Torectomy, Mandibularis อยู่หมวดค่าผ่าตัด/ทำคลอด ซึ่งที่ถูกต้องคือหมวด บริการทันตกรรม 55825 ค่าผสมยาเคมีบำบัด อยู่หมวดค่ายาเคมีบำบัด ซึ่งที่ถูกต้องคือหมวด ค่าบริการทางการแพทย์ หรือวัสดุที่ไม่ใช่ยา เบิกไม่ได้ ถูกกำหนดให้เบิกได้ ที่ถูกต้องคือต้องเก็บเงินสด	แก้ไขรายการที่พบ ให้ตรงกับหมวดบริการ ตามที่ กรมบัญชีกลางกำหนด(ตัวอย่างดัง เอกสารแนบท้าย)	1) ควร review หมวดบริการในทะเบียน ทั้งหมด ให้ถูกต้อง ตามหมวด ที่แต่ละสิทธิ กำหนด 2) ใช้โปรแกรม lock และกำหนดส่วนที่ใช้ สิทธิได้ ส่วนที่ต้องร่วมจ่าย ให้ชัดเจนในแต่ละ สิทธิ 3) มีคณะทำงาน ดูแลเรื่องอัตราค่าบริการ และทบทวนเป็นปัจจุบัน อย่างสม่ำเสมอ



4

ออกแบบการแก้ปัญหาของแต่ละข้อผิดพลาดอย่างละเอียด



แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บอย่างต่อเนื่อง

Error Code	ชื่อข้อผิดพลาด (error code จาก สกส.)	สิ่งที่ตรวจพบ	ส่วนที่ดำเนินการแก้ไข	ข้อเสนอ
7C	เบิกค่าบริการผู้ป่วยนอก 50 บาทในผู้ป่วยที่มีการนัดมาทำหัตถการต่างๆ	ค่าบริการ 50บาท ถูกกำหนดให้บันทึกโดยอัตโนมัติ เมื่อลงทะเบียนผู้ป่วยทุกราย ซึ่งตามระเบียบกรมบัญชีกลางมิให้เบิกในกรณีที่มีการนัดมาทำหัตถการต่างๆ เช่น ล้างแผล ฉีดยา ทำกายภาพ ฟอกเลือด ตรวจเลือด หรือ X-ray เป็นต้น รวมถึงกรณีที่มีการเบิกค่าเตียงสังเกตอาการแล้ว	แก้ไขการบันทึกในระบบe-phis รายคน และส่งเรียกเก็บใหม่	ทบทวนขั้นตอนการบันทึกและแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง
9A	เลข ว.แพทย์ไม่ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนด	1) เลข ว.แพทย์ ที่บันทึกในระบบe-phis มีหลากหลายแบบ และไม่ตรงกับ format ที่ สกส.กำหนด 2) การบันทึก เลขว.แพทย์ ไม่ถูกบันทึกทันทีหลังจากมีการรับแพทย์ใหม่เข้าทำงานในรพ. 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดเก็บเลขว.แพทย์ ใช้โปรแกรมแยกต่างหากจากe-phis	แก้ไขเลข ว.แพทย์ และเพิ่มในระบบe-phis เท่าที่หาเลขว.แพทย์ได้	1) ให้ทบทวนขั้นตอน การบันทึก เลข ใบประกอบวิชาชีพแพทย์ 2) ชี้แจงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ 3) มีมาตรการติดตาม กำกับ และแก้ไข หากมีการเกิดถูกปฏิเสธการจ่าย จากcode 9A
9C	เป็นยาควบคุม 9 กลุ่ม (TMT) แต่ไม่แจ้งเงื่อนไขกำกับการเบิก		ทางโปรแกรมเมอร์ของบริษัท Abstract ดำเนินการแก้ไขร่วมกับเภสัชกรของรพ.ชลบุรี	ต้องเช็ครายการยา
9G	Pid ในข้อมูลยาไม่ตรงกับ Pid ในทะเบียนผู้ป่วย (Pid : เลขประจำตัวประชาชน)	1) ไม่มีเลขบัตรประชาชน.ในฐานข้อมูลe-phis ของรพ. 2) เลขบัตรประชาชน.ใน2แหล่ง(รพ.ชลบุรี กับ สกส.)ไม่ตรงกัน	1) กรอกข้อมูลเลขบัตรประชาชน.ในE-phis ให้ครบและถูกต้อง 2) แก้ไขเลขบัตรประชาชน.ในe-phis ของรพ.ชลบุรี ให้ถูกต้องตรงกับฐานของ สกส.	ต้องใส่เลขID ในe-phis ทุกรายให้ตรงกับที่ลงทะเบียน
9H	Charge amount ไม่ถูกต้อง (quantityx unit price)		ทางโปรแกรมเมอร์ของบริษัท Abstract ดำเนินการแก้ไขร่วมกับเภสัชกรของรพ.ชลบุรี	ปิดเศษสตางค์ ปัจจุบันไม่มีปัญหา แก้ไขแล้ว



5 แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บอย่างต่อเนื่อง

วตป ที่ส่งข้อมูล	ช่วงเวลาให้บริการ	วตป ที่ออกเลขตอบรับ	เลขที่ตอบรับ	ข้อมูลส่วนที่ สกส. ตรวจสอบแล้วผ่าน (Code A)							
				ข้อมูลให้บริการ ก่อน 1 เมษ 60				ข้อมูลให้บริการ หลัง 1 เมษ 60			
				ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.		ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.	
				จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)
11/9/2560	16/9/2557 -31/01/2558, 25/8/2560 - 1/9/2560	12/9/2560	3561	1,465	4,473,031	9	18,682	755	1,623,904	5	47,403
12/9/2560	1/1/2558 - 17/6/2558	13/9/2560	3562	221	898,537	-	-	-	-	-	-
13/9/2560	1-31/7/2558	14/9/2560	3563	80	355,446	-	-	-	-	-	-
14/9/2560	15/6/2558 - 30/9/2558	15/9/2560	3564	551	1,621,266	13	38,767	-	-	-	-
17/9/2560	3/9/2558 - 31/10/2558	18/9/2560	3565	338	1,006,020	-	-	-	-	-	-
18/9/2560	19/9/2557 - 30/11/2557	19/9/2560	3566	44	9,664	-	-	-	-	-	-
19/9/2560	24/11/2557 - 31/3/2558	20/9/2560	3567	74	29,540	-	-	-	-	-	-
20/9/2560	29/03/2558 -30/4/2558	21/9/2560	3568	375	1,329,037	6	13,084	-	-	-	-
21/9/2560	01/01/2558 - 31/07/2558	22/9/2560	3569	2,214	9,517,780	15	77,763	-	-	-	-
24/9/2560	01/08/2558 - 30/09/2558 2/9/2560 - 7/9/2560	25/9/2560	3570	158	1,321,053	11	94,888	1,635	4,631,045	10	94,605
25/9/2560	01/10/2558 - 31/12/2559 8/9/2560 - 9/9/2560	26/9/2560	3571	2,202	13,945,707	9	31,741	403	868,537	9	31,741
26/9/2560	27/02/2555 - 31/10/2557	27/9/2560	3572	5,251	20,278,036	64	147,279	-	-	-	-
27/9/2560	28/3/2556 - 31/8/2556	28/3/2560	3573	375	2,575,299	1	3,228	-	-	-	-
28/9/2560	1/11/2556 - 31/12/2557	29/9/2560	3574	2,016	9,169,995	16	70,985	-	-	-	-
1/10/2560	10/9/2560 - 19/10/2560	2/10/2560	3575	-	-	-	-	2,903	7,158,684	13	27,958

สรุปผลการตรวจสอบ
และแก้ไขข้อมูล
บริการผู้ป่วยนอก
รักษาต่อเนื่อง
สิทธิเบิกจ่ายตรง

รายงาน 23 มี.ค. 2561



ออกแบบการแก้ปัญหาของแต่ละข้อผิดพลาดอย่างละเอียด



5

แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บ
อย่างต่อเนื่อง

วคป ที่ส่ง ข้อมูล	ช่วงเวลาให้บริการ	วคป ที่ออก เลขตอบรับ	เลขที่ ตอบรับ	ข้อมูลส่วนที่ สกส. ตรวจสอบแล้วผ่าน (Code A)							
				ข้อมูลให้บริการ ก่อน 1 เมษ 60				ข้อมูลให้บริการ หลัง 1 เมษ 60			
				ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.		ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.	
				จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)
2/10/2560	1/1/2557 - 30/9/2557	3/10/2560	3576	140	340,676	3	8,190	-	-	-	-
3/10/2560	1/1/2557 - 31/12/2557	4/10/2560	3577	255	809,654	4	15,103	-	-	-	-
4/10/2560	1/5/2557 - 30/6/2557	5/10/2560	3578	200	615,125	2	100	-	-	-	-
5/10/2560	1/1/2558 - 31/7/2558 1-30/06/2560,20- 30/9/2560	6/10/2560	3579	176	856,454	-	-	2,429	7,426,830	14	34,365
8/10/2560	28-30/9/2560	9/10/2560	3580	-	-	-	-	718	1,561,730	6	49,256
10/10/2560	1/8/2558 - 31/12/2558	11/10/2560	3582	149	534,512	-	-	-	-	-	-
11/10/2560	1-31/05/2560	12/10/2560	3583	-	-	-	-	41	885,747	-	-
15/10/2560	1/12/2555 - 31/8/2559	16/10/2560	3584	2,327	4,575,648	17	21,598	-	-	-	-
16/10/2560	1/1/2559 - 31/12/2559	17/10/2560	3585	10,346	2,995,959	45	28,766	-	-	-	-
17/10/2560	1-31/07/2560	18/10/2560	3586	-	-	-	-	71	1,202,299	-	-
18/10/2560	ปี 2554 ทั้งปี	19/10/2560	3587	165	69,656	-	-	-	-	-	-
22/10/2560	ปี 2554 - 2556	24/10/2560	3589	3,238	6,376,877	29	72,653	-	-	-	-
24/10/2560	สค - ดค /2560	25/10/2560	3590	-	-	-	-	3,743	10,922,113	27	77,229
29/10/2560	ปี 2557 ทั้งปี 1-9/10/2560	30/10/2560	3592	7,940	4,484,904	23	12,740	2,466	5,858,114	20	27,187
30/10/2560	ปี 2558, 2559 ทั้งปี	31/10/2560	3593	11,357	6,882,327	29	12,857	-	-	-	-
31/10/2560	พค - ธค/2559	1/11/2560	3594	1	125	-	-	-	-	-	-

สรุปผลการตรวจสอบ
และแก้ไขข้อมูล
บริการผู้ป่วยนอก
รักษาต่อเนื่อง
สิทธิเบิกจ่ายตรง

รายงาน 23 มี.ค. 2561





5

แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บ อย่างต่อเนื่อง

วคป ที่ส่ง ข้อมูล	ช่วงเวลาให้บริการ	วคป ที่ออก เลขตอบรับ	เลขที่ ตอบรับ	ข้อมูลส่วนที่ สกส. ตรวจสอบแล้วผ่าน (Code A)							
				ข้อมูลให้บริการ ก่อน 1 เมษ 60				ข้อมูลให้บริการ หลัง 1 เมษ 60			
				ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.		ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.	
				จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)
	มค - เมษ/2560			1,130	5,752,655	6	24,485	-	-	-	-
1/11/2560	ปี 2554 ทั้งปี,มค - เมษ/2560	2/11/2560	3595	748	401,960	5	1,170	-	-	-	-
2/11/2560	ปี 2555 ทั้งปี	3/11/2560	3596	674	414,892	4	1,638	-	-	-	-
3/11/2560	ปี 2556 ทั้งปี	6/11/2560	3597	288	282,884	-	-	-	-	-	-
6/11/2560	21-30/10/2560	7/11/2560	3598	-	-	-	-	1,903	3,788,308	17	58,602
7/11/2560	ปี 2557 ทั้งปี	8/11/2560	3599	1,304	684,276	14	3,495	-	-	-	-
9/11/2560	ปี 2558 ทั้งปี	10/11/2560	3601	3,081	1,419,077	13	5,500	-	-	-	-
13/11/2560	ปี 2559 ทั้งปี	14/11/2560	3602	1,168	336,428	5	260	-	-	-	-
21/11/2560	16/2/2555 - 31/3/2560	22/11/2560	3608	4,590	1,479,711	24	4,758				
	1/4/2560 - 31/10/2560							133	572,022	-	-
22/11/2560	1-14/11/2560	23/11/2560	3609					4,038	11,264,190	41	34,270
3/12/2560	1/7/2558 - 31/12/2559	4/12/2560	3616	1,300	6,488,885	14	63,165				
	11/10/2560							1	2,480		
8/12/2560	15-30/11/2560	12/12/2560	3620					4,572	11,018,260	34	142,797
25/12/2560	19-24/12/2560	26/12/2560	3630					1,529	3,961,110	10	20,723
14/1/2561	27/12/60 - 10/1/61	15/1/2561	3642					2,020	2,727,661	15	59,471
17/1/2561	1-26/12/60	18/1/2561	3645					3,601	9,866,488	29	108,884
25/1/2561	1/12/2560 - 22/1/2561	26/1/2561	3651					6,040	16,609,944	37	121,797

สรุปผลการตรวจสอบ
และแก้ไขข้อมูล
บริการผู้ป่วยนอก
รักษาต่อเนื่อง
สิทธิเบิกจ่ายตรง

รายงาน 23 มี.ค. 2561





5 แก้ไขปัญหาและส่งเรียกเก็บอย่างต่อเนื่อง

วคป ที่ส่งข้อมูล	ช่วงเวลาให้บริการ	วคป ที่ออกเลขตอบรับ	เลขที่ตอบรับ	ข้อมูลส่วนที่ สกส. ตรวจสอบแล้วผ่าน (Code A)							
				ข้อมูลให้บริการ ก่อน 1 เมษ 60				ข้อมูลให้บริการ หลัง 1 เมษ 60			
				ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.		ข้าราชการกรมบัญชีกลาง		ข้าราชการ กทม.	
				จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวน record	จำนวนเงิน (บาท)
11/2/2561	6/1/2561 - 5/2/2561	12/1/2561	3663					3,768	9,022,710	28	77,696
20/2/2561	24/1/2561 - 19/2/2561	21/2/2561	3669					2,912	6,498,190	17	70,602
21/2/2561	1 - 29/11/2560	22/2/2561	3670					45	150,559		
26/2/2561	4-31/12/2560	27/2/2561	3672					21	84,479		
1/3/2561	8-25/2/2561	2/3/2561	3674					1,863	4,407,553	13	13,925
5/3/2561	22/2/2561 - 2/3/2561	6/3/2561	3676					1,406	3,134,828	10	15,910
13/3/2561	20/2/2561 - 12/3/2561	14/3/2561	3681					2,944	8,583,612	25	111,487
15/3/2561	15/1/2561 - 13/3/2561	16/3/2561	3683					445	1,501,786	3	28,430
20/3/2561	6/2/2561	21/3/2561	3686					28	201,648		
21/3/2561	1/4/2556 - 30/9/2560	22/1/2561	3687	553	2,700,383						
รวม1					115,033,478		772,894		135,534,831		1,254,337
รวม2							115,806,372				136,789,168
รวมเงินเรียกเก็บได้ทั้งสิ้น											252,595,540

สรุปผลการตรวจสอบ
และแก้ไขข้อมูล
บริการผู้ป่วยนอก
รักษาต่อเนื่อง
สิทธิเบิกจ่ายตรง

รายงาน 23 มี.ค. 2561



ระยะเวลา 2 เดือน (กย60-พย60) สามารถเรียกเก็บเงินได้ 108 ล้านบาท (ถ้ารวมการปรับปรุงระบบใหม่เป็น 150 ล้านบาท)

รายงาน ณ วันที่ 25 พฤศจิกายน 2560

สรุป statement การเบิกของผู้ป่วยระบบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลผู้ป่วยนอกรักษาต่อเนื่อง

หน่วยบริการ : โรงพยาบาลชลบุรี (10662)

ช่วงเวลาที่เริ่มดำเนินงานเร่งรัดเรียกเก็บ ตั้งแต่ วันที่ 1 กันยายน 2560 เป็นต้นมา

งวด	ยอดเงินที่จ่ายรวม (บาท)	เงินที่จ่ายประเภทผู้ป่วยนอกทั่วไป(บาท)			เงินที่จ่าย ประเภทโรคไต วายเรื้อรัง (บาท)	หมายเหตุ
		เลขที่ตอบรับ ก่อน ช่วงเร่งรัดเรียกเก็บ	เลขที่ตอบรับ ช่วงเร่งรัดเรียกเก็บ			
			ให้บริการ ก่อน 1เมย 2560	ให้บริการ หลัง 1เมย 2560		
งวดวันที่ 1 - 15 กันยายน 2560	15,147,955.25	4,959,288.25	8,354,300.00	1,623,354.00	211,013.00	ผอ.ลงนามเบิกแล้ว
งวดวันที่ 16 -30 กันยายน 2560	71,004,489.75	0	58,176,111.00	12,657,279.75	171,099.00	ผอ.ลงนามเบิกแล้ว
งวดวันที่ 1 - 15 ตุลาคม 2560	17,769,211.50	0	7,732,069.00	9,874,308.50	162,834.00	ผอ.ลงนามเบิกแล้ว
งวดวันที่ 16 - 31 ตุลาคม 2560	44,746,709.75	0	26,562,503.00	17,982,526.00	201,680.75	รอ ผอ.ลงนาม
งวดวันที่ 1 - 15 พฤศจิกายน 2560	7,479,982.00	0	7,326,864.00	0.00	153,118.00	รอ ผอ.ลงนาม
รวม 3 งวด	156,148,348.25	4,959,288.25	108,151,847.00	42,137,468.25	899,744.75	
			150,289,315.25			

หมายเหตุ

เลขที่เอกสาร : 10662_COCDSTM_20170901

เลขที่เอกสาร : 10662_COCDSTM_20170902

เลขที่เอกสาร : 10662_COCDSTM_20171001

เลขที่เอกสาร : 10662_COCDSTM_20171002

เลขที่เอกสาร : 10662_COCDSTM_20171101

รายงาน ณ วันที่ 25 พฤศจิกายน 2560



สรุป statement การเบิกของผู้ป่วยระบบการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลผู้ป่วยนอกรักษาต่อเนื่อง

หน่วยบริการ : โรงพยาบาลชลบุรี (10662)

ช่วงเวลาที่เริ่มดำเนินงานเร่งรัดเรียกเก็บ ตั้งแต่ วันที่ 1 กันยายน 2560 เป็นต้นมา

งวด	เลขที่เอกสาร : 10662_COCDSTM	ยอดเงินที่จ่ายรวม (บาท)	เงินที่จ่ายประเภทผู้ป่วยนอกทั่วไป(บาท)		เงินที่จ่าย ประเภทโรคไต วายเรื้อรัง (บาท)
			ให้บริการ ก่อน 1เมย 2560	ให้บริการ หลัง 1เมย 2560	
งวดวันที่ 1 - 15 ก.ย.2560	20170901	15,147,955	8,354,300	1,623,354	211,013
งวดวันที่ 16 -30 ก.ย. 2560	20170902	71,004,490	58,176,111	12,657,280	171,099
งวดวันที่ 1 - 15 ต.ค. 2560	20171001	17,769,212	7,732,069	9,874,309	162,834
งวดวันที่ 16 - 31 ต.ค. 2560	20171002	44,746,710	26,562,503	17,982,526	201,681
งวดวันที่ 1 - 15 พ.ย. 2560	20171101	7,479,982	7,326,864		153,118
งวดวันที่ 16 - 30 พ.ย. 2560	20171102	13,454,753	1,618,541	11,836,212	152,533
งวดวันที่ 1 - 15 ธ.ค. 2560	20171201	17,672,561	6,478,124	11,018,260	176,177
งวดวันที่ 16 - 31 ธ.ค. 2560	20171202	4,151,510		3,960,610	190,900
งวดวันที่ 1 - 15 ม.ค. 2561	20180101	2,925,398		2,727,661	197,737
งวดวันที่ 16 - 31 ม.ค. 2561	20180102	33,437,214		33,238,696	198,518
งวดวันที่ 1 - 15 ก.พ. 2561	20180201	9,200,255		9,009,579	190,676
งวดวันที่ 16 - 28 ก.พ. 2561	20180202	11,760,833		11,590,783	170,050
รวม 3 งวด		248,750,873	116,248,512	125,519,270	2,176,336

241,767,781.50

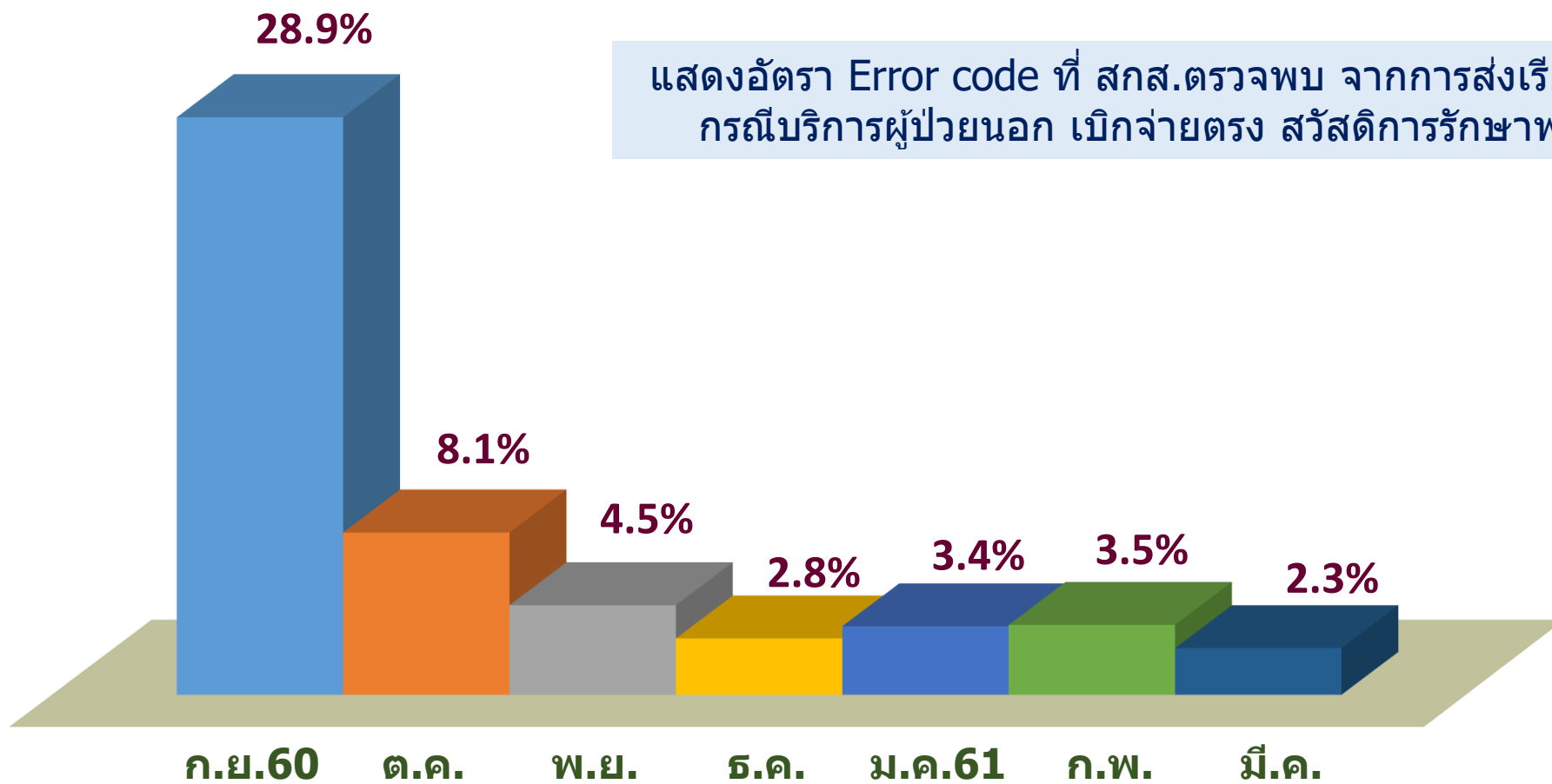
**สรุป statement บริการ
ผู้ป่วยนอก รักษาต่อเนื่อง
สิทธิเบิกจ่ายตรง
ตั้งแต่ทีมเฉพาะกิจ
ดำเนินการจนถึงปัจจุบัน**

รายงาน 23 มี.ค. 2561

ปัจจุบันทีมเฉพาะกิจรอดำเนินการ
แก้ไขและเรียกเก็บกรณี C22,C57
ภายในสิ้นเดือนมีนาคม 2561 นี้
และส่งมอบงานและแนวทางให้กับ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป



ผลที่ได้รับตามมา หลังจากการดำเนินงานเฉพาะกิจ และมีผลต่อการส่งเรียกเก็บ ในอนาคต....ทำให้การเรียกเก็บมีความสมบูรณ์มากขึ้น



แสดงอัตรา Error code ที่ สกส.ตรวจพบ จากการส่งเรียกเก็บ ของ รพ.ชลบุรี
กรณีบริการผู้ป่วยนอก เบิกจ่ายตรง สวัสดิการรักษายาบาล ข้าราชการ

แหล่งข้อมูล : จากfile ที่ทีมเฉพาะกิจส่งข้อมูลไปยัง สกส.และตอบรับกลับมา
ตัวเลขที่แสดงเป็นค่าเฉลี่ยของร้อยละการพบ error code ที่ส่งไปแต่ละครั้งในเดือนนั้นๆ

เดือนที่ส่งข้อมูล



ก้าวต่อไปที่ยั่งยืน.... การสร้างระบบติดตาม การเรียกเก็บแบบครบวงจรรายบุคคล

ถอดบทเรียนจากการดำเนินงานของทีมเฉพาะกิจ

- โอกาสพัฒนา
 - ปิด gap ที่เกิดรูรั่ว
 - เผื่อระวังตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ
 - ตรวจสอบได้ถึงระดับรายบุคคล
 - ทันเวลา



Key Success Factor

1. มีความหลากหลายของสหสาขาวิชาชีพ
2. เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านงานเรียกเก็บเฉพาะทางในสาขาของตน
3. มีการทำงานเป็นทีม ประสานงานอย่างต่อเนื่อง
4. มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. มีความรับผิดชอบ ติดตามงาน อย่างต่อเนื่อง
6. มีความใส่ใจ เรียนรู้ และแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้อง
7. ทำในสิ่งที่ควรทำ และหาทุกวิถีทางที่จะทำได้

key success ของทีมเฉพาะกิจที่ผมเห็นคือ
ทีมลอยตัวเหนืองานประจำ ร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ส่งงานกันทันที
ระหว่างที่ทำงานในห้องเดียวกัน ในเวลาเดียวกัน และไม่ทะเลาะกัน
เรื่องว่าใครผิด มองไปที่เป้าหมายเดียวกัน คือ หาสาเหตุ
แก้ปัญหาสร้างแนวทางป้องกัน

 **โรงพยาบาลชลบุรี**
โรงพยาบาลชลบุรี
CHONBURI HOSPITAL

รพ. คุณภาพและคุณธรรม

**อัตลักษณ์
รพ.ชลบุรี**

**ซื่อสัตย์
รับผิดชอบ
มีน้ำใจ**

**TEAM
WORK**



จบการนำเสนอครับ

